



论变五十人
50 CHANGE DEBATERS

虎啸 (2019-2020) 洞察报告



指导



中国广告主协会



中国广告主协会

主办



执行



服装支持



意大利 100% 真丝面料

《虎啸洞察报告》 由来

“论变五十人”是由虎啸奖组委会发起，于2018年第九届虎啸奖终审会期间首次举办，此后每年邀请五十余位来自品牌主、媒体机构、营销传播机构、广告代理公司、第三方数据机构、学界等诸多领域的虎啸奖终审专家参与的数字营销高端闭门对话活动，通过分组脑爆、论述提案、综合点评等流程形式展开，试图深入行业肌理，引发行业共鸣，用思索与对话碰撞出打造数字商业传播产业链的新理念、新视角、新模式，为行业变革注入全新能量。

“论变五十人”已经演变为中国商务广告协会主办的行业精英交流平台，受到了越来越多行业人士与专家的关注。

虎啸奖组委会会对各组专家成员讨论形成的思想观点进行认真梳理，最终产生一年一度的《虎啸洞察报告》，并于每年11月28日的中国数字营销发展大会上进行重磅发布。

PREFACE

前言

这是一个数字化进程突然加速的时代。

新冠疫情“黑天鹅”仍在飞舞，常态防控下企业数字化能力被实实在在地进行了一次检验，倒逼着企业数字化进程，加快企业数字化建设已成为一致共识。

但说到底，企业数字化并不是简单地建立线上平台，将线下转移到线上那么简单，也不可能是一朝一夕的事情。有观点认为，目前对大部分企业而言谈数字化转型并不现实，现阶段中国企业的数字化改造应由表及里，步步为营，从对市场最敏感的营销到最钝化的内控管理，基于数字化作生态融合，这才是解决众多企业在数字化时代生存的关键。

而数字营销在当前企业数字化进程当中显然走在了前面，对企业数字化建设也有更多的推动与借鉴作用，数字营销行业也将迎来更多的发展机遇。再者，在大公司迫切数字化转型、中小企业不断成长的环境下，如何抓住时代机遇，打破认知天花板，拓展服务边界，这不仅对数字营销行业提出了更高的要求，也是数字营销行业实现自我升级乃至蜕变的良机，这对行业未来发展走向至关重要。

在时代的变局之下，数字营销行业也开始真正从幕后走向台前，以技术和数据为依托，积极主动赋能和服务企业数字化，在企业数字化转型发展当中将扮演着越来越多更多且更重要的角色。

为此，“论变五十人—2020 中国数字营销高端对话”将目光聚焦于“企业数字化转型”，以“进击与突破——企业数字化进程中我们的机会与挑战”为核心议题，从各个层面、各个方面探讨企业数字化转型的内涵与要义，以期给处于数字化转型当中的企业更多启示，同时给对企业数字化转型具有举足轻重作用的数字营销行业更多的发展可能性。

CONTENTS

目录

《虎啸洞察报告》由来

前言

01	企业数字化转型的守与攻	P 05
	企业踏上数字化转型的决心	06
	企业组织结构的几方面探索	06
02	中小企业数字化转型的困局与趋势	P 11
	中小企业数字化转型是产业升级的微观基础	12
	中小企业特有的数字化转型	13
	中小企业数字化转型的困难和关键	16
	政策支持下的中小企业数字化转型	17
03	数字营销对企业数字化转型的价值	P 20
	当前数字营销的发展现状	21
	企业数字营销核心四要素	21
	现代企业必须具备数字化运营手段与能力	22
	数字营销对传统行业转型升级的价值	23
	企业数字化运营体系的全方位建设	24
04	进击与突破，如何做企业数字化转型升级的“后浪”	P 28
	5G 时代下的数字营销	29
	数字化营销优势与挑战并存	30
	营销模式的差异化促使品牌数字营销步入新阶段	31
	未来数字营销的变与不变	32
05	“新基建”催生新场景，何以成为数字化转型新动能	P35
	新基建来临，重构企业战略布局	36
	新基建是中小企业数字化转型的驱动力	37
	新基建是中国数字化的又一次提速	38
	新基建提速，硬核技术人才缺口逐渐拉大	39
06	数字化转型下的人才能力进化与需求	P 42
	经济转型推动人才需求升级	43
	对数字化人才的定义，不局限于一隅	43
	当前，企业数字化人才的迫切需求	44
	多方面原因致使人才供需失衡	45
	针对关键环节逐步完善人才培养机制	47

后记

《论变五十人 -2020 中国数字营销高端对话》专家组成员名单

PART

01

**企业数字化转型的
守与攻**

01 企业数字化转型的守与攻



“企业数字化转型的守与攻”讨论组成员

组长：

李 鹏 酷云互动董事长兼 CEO

组员：

陈陶琦 MGCC 众引传播合伙人

陈 岩 分众传媒首席战略官

李 干 五谷磨房集团品牌总监

凌可花 北京风行在线技术有限公司 CMO

孙 学 华扬联众首席运营官

王玉梅 秒针总裁，智能分析与洞察

吴 荻 美团商业化市场总经理

谢 娟 传音河马广告副总裁

邢 焱 酷开网络 CEO 助理兼品牌总监

赵美熹 罗莱集团创新中心副总经理

最近几年，“数字化转型”成为热词及热门领域，此次疫情加速了企业数字化变革，但是真正能够转型成功的似乎并不多，据麦肯锡的报告显示，70% 的企业向数字化转型的尝试最终都以失败告终。由此我们也能看到，企业数字化转型之路并不容易，充满挑战与困难。

但是基于数字化的企业生态融合不可逆，是当下的趋势，也是未来争夺的焦点，没有数字化能力的企业也将最终无法生存。因此，摆在企业面前的只有一条路，全面数字化转型，因此，不管前路如何崎岖，企业数字化转型升级的探索与实践也会更加剧烈。那么对于传统企业而言，在这一过程当中，如何进行守与攻？

企业踏上数字化转型的决心

企业数字化转型不易，必然之路上是攻是守虽无绝对的对错之分，但这份转型的决心有时候还是需要企业管理层自上而下地引导流程和组织结构上的变革。因为当企业在原有的，熟悉的经营模式下需要转型时，首先就需要抵抗来自内部的巨大阻力。

第一，习惯使然。有一句话说得好，“手上有锤子看什么都像钉子”。不走出擅长的领域，不放下手里的“锤子”，就没办法去接触全新的数字营销领域。比如多年承接线下展会，活动举办的企业要放弃找上门来的生意，去做公众号运营，这过程中企业不仅要有决心放弃眼前的利益，还要有勇气面对因不熟悉新业务所导致的新困境。

第二，利益使然。企业内员工愿不愿意冒着完不成 KPI 的风险去做新项目？同一个体系里，公司内部本身强大的业务部门会不会因为利益去阻碍新业务发展？下边的阻碍力量到底有多大？有时候做数字化转型，遇到的就不是说要投入钱能解决的问题，而是要砸多少人饭碗的问题。没有从组织架构和流程去变革的决心，所有的力量都会推着你不要变。

第三，为了规避这样的内部矛盾，一些企业探索出了体外孵化的道路，先建立新公司独立开发新业务，再逐渐与原公司进行合并。但这样去完成的转型，很明显需要一定的资金与人力支撑，不是所有企业办得到的。比如某家电企业，全国有十几家分公司，几百个办事处，上万家店面，选择在数字化转型之前，把所有的分公司全部进行股份制改造，让分公司的老板有了自己的人权和财权。让分公司领导有机

会去做私域流量，让促销员去建自己的社群。

不过从体系化上来看，这种私域也非尽善尽美，很多是靠促销员的人格魅力维系，并不能代表成功的数字化转型。很多公司可以通过兼容并购或者去分两个公司的方式开启数字化转型进程，但对于整个企业来说，这不是上下嘴唇一碰就能执行的事情。动用的成本最终都要由企业承接，一旦选择开始数字化转型，显而易见就不会是一笔简单的预算和开销。那么这个决心，很多时候就是源于两点：第一是企业的性质与类型，是否合适现在转型。第二是数字化的过程中你所要匹配的资源。这在很多时候就要看领导层有没有远见与能力去推动进程了。数字化转型的风云变幻莫测，下一招是攻是守，全凭意识。

企业组织结构的几方面探索

企业的数字化转型在时间轴上来看是有红利期的，有些企业看清了项目的发展周期，先人一步做起线下会员转线上的私域建设，不用花太多的费用和精力就获得了头部的红利。三年前，某食品企业将积累的线下会员导入到 CRM 中，以“小鱼塘大鱼塘”的理论通过微信对会员社群进行管理。小鱼塘就是把他分给促销员，进行数据信息的管理和反馈互动，而大鱼塘指的是公司整个大的会员营销体系。这时候建立起的私域商城，从一开始卖几千块，到现在卖出几个亿，已经远远超过电商的生意额。再看现在，所有的品牌都在拉群建群，全世界都在做私域，做线上商城，投入水涨船高，企业转型却未必看得到未来。红利期过去之后，是否继续投入更多资金到数字化当中，成为一

个“度”的问题。什么时候转型？怎么做转型？数字化进程有先后来后到，转型力度也会有先攻后守，先守后攻的转变。接下来就以企业组织结构的变动来详解数字化转型的守与攻。

（1）不同类型的“人、货、场”

人、货、场在零售行业中，是三个重要的组成要素。自从2016年云栖大会，新零售的概念经过这几年的发展，被大家广为接受。而随着零售新业态的推进，人、货、场的内涵也随之更迭。我们讨论的企业数字化，其实也就在这三个环节中发生，通常每个环节里的攻和守并不相同，这也导致了不同的企业也有着不同的转型节奏。

对于互联网企业而言，相比传统企业，他们的数字化程度是较高的。所以今天我们对于数字化转型的讨论，很多时候是针对于传统的消费品企业。消费者、产品、消费渠道和消费场景几个维度里，选择在哪个通道更加激进一点，更加快速提高数字化程度的，肯定就要和其他相对慢速的维度共存，传统形态和新形态相互包容，各有节奏。

在这里举一个家纺品牌的转型案例。家纺虽然是消费品，但同时又是耐用的，所以它并不是快消产品。原本的家纺品牌在人货场的问题里，强调的是到店体验，是身临其境，是全方位的感官体验。消费者要亲自去触摸，再进行选择。而几千块钱的产品没办法像小件、零食一样寄送给消费者进行试用试吃，这样的成本品牌承受不起。

现在的电商直播模式也在人、货、场的环节里给品牌提出了难题。直播场景下消费者的要求有了变化，过去是导购在卖货，现在是主播对着镜头介绍产品。放在店里很好看的货物有时在镜头下不能展现出很好的效果，导致线上销售成绩不好。家纺脱离了场景化营销，消费者们通过镜头是感受不到那种情境的。面对这些挑战，这家家纺品牌认识到，首先要培养自己的主播，第二是要对接到更加专业的直播机构，形成矩阵。

在场景化营销上，要想办法搭建更好的直播间，所以他们将直播器材搬运到展厅去做。一件事能不能够成功，其实就在资源、能力和

方法三件事情上。在这家家纺品牌的数字化转型过程中能够看出，他们在人和场的环节里采取了攻的态势。并且敏感地意识到，自己一直以来在线下累积叠加出的品牌影响力，是在任何渠道上都能帮助自己获利的。所以决定要在品牌传播的环节里坚守初心，并计划继续加大品牌和媒介上的投入预算，还要引进更好的方式，去认认真真做好品牌影响力。



（2）企业品效合久必分，分久必合

去年，国货美妆崛起，今年，食品行业内新锐品牌乍现，赛道里的一匹匹黑马给了传统品牌很大的危机感。动辄火爆全网的网红产品让那些靠着资历走在行业最前沿的传统企业蠢蠢欲动，不断思考这是不是一种“不跟上就会死”的大趋势。“品效合一”一词出现之前，传统企业内部的组织结构中，品与效是分开的。原来的电商就是电商，品牌就是品牌，效果广告由电商负责，品牌部门专注于做好品牌声量。可能还会有专门负责 CRM 会员营销的数字创新部，但这些都是单独的几条线。当传统企业尝试过一系列转型方法过后，他们开始对自身，对竞争对手进行深入的思考，并发现了属于传统企业的优势所在。首先，我们会发现新锐的网红食品很容易风尚化，也很容易在某一天就消失不见了。他们背后有资本，但资本投入会

清一色的去做效果，在有了初步的流量之后，他们就开始转去做私域，也就是多运营，刺激持续复购。其次，传统品牌虽然量级不够高，但按照品效分开，它的品牌存在和影响力是比较稳妥的。

不同的企业组织从起始就有着不同的品效架构。比如互联网公司原本就是两者合一的，因为他们的传播更多是在线上进行。很有意思的是，现在很多互联网时代诞生的品牌在走品效分开，传统的品牌在走品效合一。举例今年“买菜”这个动作，我们都能感觉到就在这短短的几个月时间里，它被很大程度的线上化了，只用半年的时间，就走过了未来十年的路。过往我们可能都不会想象到，六七十岁的老年人会选择在线上买菜，线上化、数字化已势在必行。某知名外企原来只是认为，中国地区的营销是全球的试点，中国的 OTO 一直走的很靠前，



但直到这次的疫情，才让外企总部深刻认识到，线上化是全球范围内要普及和推广的行为。

像买菜这种特别传统，接地气的业态要变成线上的一种业态，这就是传统变线上的攻的部分，因为他们要破局，要打破自己原来对线下门店和渠道的一种依赖。还有非处方药品等，原来都是走门店，走药房的，现在也要到互联网上来营销，走闪购，外卖配送到家的渠道。疫情打破，解构了他们原来的渠道和营销模式，所以原有的组织架构就会产生不适感。原来的品牌部门只是在做线上品牌营销，而渠道部门只是在铺线下渠道，但是现在渠道部门可能需要来做线上的营销，通过线上的渠道提高品牌认知度，这代表着以往在渠道里做的促销广告需要转变为品牌广告。

对于传统行业来说，线上营销中怎么去做品牌，品和效要怎么结合，其实都是需要探索的领域。互联网品牌开始专注的去做品牌，也是互联网行业的一种进步，因为以前互联网是不讲品牌，直接看用户体验的。很明显，不同类型的企业对于数字化转型也有不同的理解与动作，这个过程中有攻也有守，有冲突也有和谐。

（3）对跨学科、复合型人才的企业需求

人才，可以说是一个公司基因的体现。对于不同企业来说，他的人员招聘包括思维方式都是不一样的。例如，有家传统企业在数字化转型过程中决定去做电商，先是关闭了一部分线下门店，然后用到家业务进行了取代。不过这部分的新业务还是交给了之前经营线下的渠道部门，原有部门整个人员的素质都是熟练于寻找经销商，熟练于进场进店的，这时候告诉他们要做全新的业务了，必然就会导致这个部

门人员上的调整。所以，他们在转型的过程中需要有更专业的代理公司去帮助，需要找到更专业的人士。在转型做电商的过程中，他们考虑的有两点。第一，如果走了线上，要怎么把产品的功能性讲清楚。第二，需要找到这种全新的模式的匹配性人才。这是一条说着容易做着难的路，也是企业数字化转型过程中不论攻守，都要面临的、必然的挑战。这时候，复合型的跨学科人才成为企业必要的存在。做线上的策略、产品定价、媒介资源、效果的成员如果不懂 4A 整套的流程，可能都不知道从哪里下手做转型。企业既要有懂业务的领导带领，同时还要有懂技术的强大团队。单方的了解搞不了数字化转型，所以跨学科的人才变得十分重要。

对复合型人才渴求，也体现出了数字化转型的另一重点所在，就是数据。数字化的根基是 DMP，是数据，很多公司为什么要进行线上监测和数据回传，就是要跨越 DMP 建设的最大障碍。某广告检测公司告诉我们，在过去几年中他们已经看到了数字化转型的趋势。而其中企业所面临的障碍，就是品牌虽然想要围着消费者转，但线上线下，不同平台，数字化转型之后他们是割裂的，这个割裂的过程中数据无法串联，数据串联的不成功就拖慢了企业数字化的进程。企业的数字化转型，是当下以及未来的大趋势。不是说脱胎于互联网的企业就可以高枕无忧，只有传统企业在岸边苦苦挣扎。不同类型的企业各有优势，而这种取长补短的良性竞争使品牌与企业不断探索，进步，完善自身不足。大浪淘沙，攻守难定胜负，输赢自在人心。

PART 02

中小企业数字化转型
的困局与趋势

02 中小企业数字化转型的困局与趋势



“中小企业数字化转型的困局与趋势”讨论组成员

组长：

邓晨 久其数字传播有限公司 CEO

组员：

组员：丁海云 万达商业管理集团市场总经理

高务修 筷子科技商务营销副总裁

黄海南 众信品牌管理机构董事长

李峰 国双科技高级副总裁

陆伟 洋河股份院长

王双江 Duravit Head of Marketing

王艳红 蔚蓝集团总裁

朱学军 美通互动 VP

在企业数字化转型升级激流勇进的当下，其实对于那些手握数据、技术、人才等的大公司而言，具有先天优势，而对于众多的中小企业而言，数字化转型显然是极具挑战性的。没有数据积累，没有技术支持，也缺乏专业人才，在这种境况下，谈企业数字化似乎就是白日做梦。

但是作为国民经济发展当中的“毛细血管”，中小企业的发展也关乎社会的方方面面，其数字化转型也迫在眉睫，意义深远。因此，我们能够看到，为中小企业数字化转型升级出谋划策的越来越多，大到国家，小到公司，都在对这一层面进行更多的思考。

中小企业数字化转型是产业升级的微观基础

目前全球约有 4 亿中小企业，是推动全球经济增长的骨干力量。我国中小企业已达 1800 多万家，占我国企业总数超过 90%，是数字经济发展中不容忽视的重要主体。中小企业的数字化转型是产业升级的微观基础，成为全球经济可持续发展的新动力来源。传统产业的数字化进程虽然正在进行时，但是疫情以一种极端的危机形势迫使中小企业直面数字化升级的迫切性，客观加速了这一进程。

这种情况下，中小企业还需要面对的一个难点就是反脆弱。

今年的新冠疫情是经济发展中的一次“黑天鹅”事件，中小企业本身就处在数字化转型的初级阶段，但这次疫情就是一次中小企业脆弱性的集中展现，也使得中小企业认知到了数字化的重要性和价值。所以在面对未来不确定的风险的时候，数字化转型，显然是中小企业解决自身问题的一个重要方法，虽然会面对很大的困难，但还是要迎难而上。

数字化转型对任何企业来说，都不是随随便便的一件事情。大企业手里握有数据、技术、人才，具有非常多的先天优势，在尝试数字化转型的过程中能够不断试错，也能把握住机会。目前已有非常多的大型企业在数字化转型的道路上走出了属于自己的特色，中小企业可以借鉴大型公司的经验，把握住数字化转型的几个原则。

第一，长期绩效。换个意思来说就是长期目标，一个公司的发展必定是需要一个目标的。

长期绩效意在强调长期规划对组织未来可能产生的影响和决策，另外在一定程度上增强所有者意识，同样也是为员工提供了一种方便的投资工具。

第二，组织活力。华为公司提出过一个重要的观点：一个公司取得成功的两个关键是“方向只要大致正确，组织必须充满活力”。如华为这样的公司，都认为组织活力是企业成功的关键，那么对于中小企业来说，组织活力更是其生存发展的基石。保持组织活力是企业开拓创新、及时纠错、持续发展的核心。

第三，社会契约。这里说的社会契约，狭义上来说，指的是职场上的契约精神。契约精神在市民社会促进了商品交易的发展，为法治创造了经济基础，同时也为市民社会提供了良好的秩序。这对我国社会主义法治国家的构建和社会主义市场经济的良性运转都有着积极作用。

总而言之，没有大型企业的人脉资源，中小企业也有很多属于自身的优势和特点。比如很多独角兽公司，都是从小的公司出来，但這些中小企业中的独角兽，都是在参考了行业动态和互联网公司发展基因规律之外，充分利用了中小企业的优势发展起来的。





中小企业特有的数字化转型

数字化转型是新一代信息技术与企业研发设计、生产制造、经营管理、营销服务等全方位融合，加速企业发展理念、经营方式和价值创造模式深度变革，实现企业与员工、客户、供应商、合作伙伴等利益相关者更加紧密互动，共同创造价值的过程。

所谓的数字化转型并不是一成不变的规范化模式，尽管在大原则上，大型企业和中小企业需要有一致的方向。但是在数字化转型的过程中，中小企业和大型企业的始终有着不小的差异。

第一，转型周期短。中小企业没有大型企业的人力财力支持，在转型的时候，不可避免地会优先考虑快速便捷的转型方式，在最短的周期里提高员工效率、降低人力成本，将企业收益最大化，是中小企业最普遍的转型过程。

第二，产品轻应用。轻应用是一种无需下载、即搜即用的全功能 App。在数字化的营销模式里，现在技术成熟、类型繁多的轻应用产品特别方便中小企业的选择，SaaS 级

产品的使用，对中小企业来说，不仅成本很低，而且方便快捷，是数字化转型过程中的一大助力。

第三，转型成本低。中小企业数字化转型难，一个关键的因素无疑是转型成本高，如网络销售，相比需要收费的大型网络平台，很多中小企业宁愿利用免费的公共社交平台来实现其销售。

因此，如何降低中小微企业数字化转型成本、缩短其转型周期、提高其数字化生存能力，是打造数字化企业、构建数字化产业链、培育数字化生态的关键。

创新商业模式、重构核心竞争优势，是企业数字化转型的核心驱动力。中小企业数字化转型是两化融合发展的新特征、新模式。目前中小企业数字化转型也呈现出一些新的趋势和特点：

（1）销售通路数字化，在线营销直播带货崛起

无疑，此次疫情对企业的影响是特别大的。那么企业方面该如何去应对呢？许多企业启动了数字化营销。通过这一次疫情中的实践，大众才真正感受到新零售的到来，今年应该才是新零售的元年，得到了全面普及。同时，直播带货也得到大爆发，成为营销常态化手段。

除了我们熟知的网红直播带货，许多商家、明星甚至不少地方的县长、局长都直播带货销售，一些公众人物直播带货的交易额不断刷新纪录，“直播带货”作为一种线上新型消费，成为了商家提升销售额和线上营销的新趋势。

总而言之，消费群体的崛起，流量经济、移动网络的发展，让影视节目、社交媒体、电商平台等，都走向了一个品牌全链路营销的时代。

（2）营销模式数字化，从 B2C 到 C2B

互联网思维是真正的以客户为中心，以需求为导向，彻底摆脱了靠推销、促销、价格战等营销策略来赢得客户的被动思维，即 C2B 商业模式。C2B 是先有消费者需求产生而后有企业生产，即先有消费者提出需求，后有生产企业按需求组织生产。通常为消费者根据自身需求定制产品价格，或主动参与产品设计、生产和定价，从而使得产品、价格等彰显消费者的个性化需求，生产企业再进行定制化生产。

C2B 并不是一个新的模式，早在 2016 年政府工作报告就提出，改善产品和服务供给要突出抓好“提升消费品品质，促进制造业升级，

加快现代服务业发展”三个方面。鼓励企业开展个性化定制、柔性化生产，培育精益求精的工匠精神，增品种、提品质、创品牌。

C2B 之所以出现，是因为随着互联网的发展，消费者的声音越来越强，未来的价值链和需求链的推动力来自于消费者，而不是厂家。因此，定制将是未来商业模式的主流，它的要求是个性化需求、多品种、小批量、快速反应、平台化协作。面对整改商业模式的巨大变化，中小企业如何在有限的投入下完成 C2B 的企业转型，这成了诸多企业关注和头疼的根本所在。

但有问题就有需求，一部分中小企业对于 C2B 转型的投入感到困难，就有其他的企业来解决这个困难来从中获利。不少企业，包括微软在内，都为中小企业提供了 C2B 平台或相应的云服务来满足中小企业用户的需求。这也侧面证明在数字化的过程中，C2B 的转型是一个重要趋势。



（3）企业管理逻辑数字化，流程理念的新构建

流程是数字化运营的神经中枢，敏捷支撑业务管理和运营创新。以流程为中心融合管理体系，从战略到执行逐层分解、相互打通的运营管理体系，实现流程从梳理到执行、优化的全生命周期管理，加速用户的数字化转型和运营创新。

广泛的企业逐渐意识到大型系统（ERP、SCM、CRM）不能真正解决端到端、跨应用的流程管控。通过流程将组织内外的业务、人员和IT系统紧密连接在一起，帮助组织加速数字化转型和运营创新，持续获取竞争优势。

中小企业的思想模型受到整个行业和大环境的影响，尤其在疫情常态化以后，带来了沟通方式上的变化。在此基础上，企业管理需要数字化思维。

动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。数字化时代进程加速，组织管理逻辑已发生了很多改变，不能再用旧时代的逻辑。数字化时代来了，就不能用旧时代的逻辑来做，得用一个新概念。

（4）营销宣传数字化，私域流量及 SaaS 产品应用

私域流量是和公域流量相对的一个概念。公域流量简而言之就是一个公共区域的流量，是大家共享的流量，是各个流量平台。私域流量则是企业或个人自主拥有的、免费的、可以自由控制、多次利用的流量。

随着互联网行业的竞争已经到了流量红利消失的下半场，获客难度不断增加，流量也越来越贵。很多互联网公司已经感觉到增量到顶了，要想维持公司的增长势头，有两条路，要么获得新用户，要么让老用户的价值发挥得更大，在流量红利殆尽的当下，挖掘老用户更多的价值成为了许多公司的共识，于是私域流量的概念开始大行其道。

私域流量有以下两大优势：

一是流量更可控。假如淘宝、美团等有一千万用户，然而这一千万用户跟商家其实是没有任何关系的。商家只有把这些用户圈养进自己的平台里，才能算得上是自己的用户，后续针对用户的服务才能发生。

二是拥有深入服务用户的可能。单拿抖音李佳琦来说，在抖音发布美妆推广类短视频的主播不胜枚举，用户只有关注了李佳琦，才可以一直享受他提供的视频观看服务。当关注李佳琦的人越来越多时，他就成了网红，这个号也自然就成了私域流量池。

私域流量的优势是一旦拥有，营销成本极低，甚至可以忽略不计。



中小企业的数字化转型有其独特的特征，由特点形成原因，由原因转为趋势。大部分中小企业信息化基础薄弱，也缺乏充分的数字平台或数字业务运营经验，在采购体系化的数字化方案、建设数字化平台等方面面临着较大的资金成本约束。

而中小企业的数字化转型之所以会形成如此趋势，就需要考虑到在疫情如此特殊背景的情况下，消费者在消费习惯各方面上的转变。

首先是移动应用的普及。随着技术的进步，移动互联网基础设施不断成熟和普及。而这一次疫情的全民居家隔离，让消费者强制培养出了对于移动应用的使用习惯。

其次是用户习惯的变化。同样是这一次疫情，孩子们习惯了也熟练地掌握了远程听课和远程互动；各公司习惯了视频会议和远程协同办公；家庭购物习惯了网上购物；网络直播代替了传统的商品橱窗。

最后是用户对定制化的多样性需求。找准用户的真正需求是一项非常难的事情，因为用户反馈的往往是抽象、笼统、表层的意见；而真正的需求却需要我们结合具体情况进行剖析，才能得以明确。

中小企业数字化转型的困难和关键

与大型企业不一样的是，在今年疫情大背景下，再加上用户消费习惯的骤然转变，让中小企业的数字化转型多了一丝急于求成的意味。

也因此，周期短、低成本、轻应用等特点构成了此次中小企业数字化转型的大趋势。

但，尽管中小企业的数字化转型有诸多优势，我们也不难看出在这优势背后，也存在不能忽视的困难。

第一，用不起。中小企业因为规模不够大，在实际的运作过程中，很难掌控前端、中端和后端的整条链路。有的中小企业在制作端，更多的中小企业在某个环节上。所以企业对数字化营销的掌控力是比较弱的，这是一个问题。

第二，不会用。基于互联网诞生的企业在市场竞争中的灵活，也给传统企业数字化转型带来压力。在进行数字化转型过程中，CEO 及其带领的高管团队能够自上而下地理解并推行数字化转型，将正确的人和正确的技术相结合，形成数字化文化才可能完成这样的使命。

第三，不敢用。在这里的不敢用有两层含义。第一层是从传统线下行业转型到互联网线上营销，这并不是行业内的互助学习，而是跨行业转型的艰难求生，在这种情况下，很多传统线下行业的人对于不了解的业态会产生自卑心理；第二层是对于很多中小企业来说，数字化转型需要依托大型企业的平台服务功能，其中涉及到企业的数据迁移，小企业的可能会被大企业直接拿走，导致中小企业无法放手脚来转型。

由此也就不难看到，中小企业转型过程中需要攻克的关键点主要集中在理念、人才和方法层面。

(1) 理念：直白一点就是，如果老板不想转，老板不想做，那一切都无从谈起。企业数字化转型的浪潮是不可逆转的，是大势所趋。领导及高管团队一定要有强烈的数字化转型的意识和思维，数字化转型中最为重要的是构建数字文化，这是需要 CEO 身体力行带动整个公司做的。

(2) 人才：对于想要进行数字化转型的公司而言，延揽人才成为实施转型的关键一步。数字化人才的培育则因其技能场景极具个性化、人才培养与组织环境不嵌套等问题成为企业实现数字化能力的主要瓶颈。企业要通过数字化人才的培育提升数字化能力，实现生产效率的提升和组织结构的优化。

(3) 方法：有目标、有流程，尤其是解决获客和销售转化，这是非常实在的问题。伴随着数字化转型的深入发展，绝大部分中小企业发展的深层问题也逐步显现，例如缺少整体战略和路线图、高层没有对数字化转型达成共识、业务价值体现不足、数字化转型职责和权利不清晰等。因此在转型之初，就需要定位整体战略，进行全局谋划。

总结难点和关键点，中小企业数字化转型落实在具体解决方案上，可以做到以下几点：第一，以获取新客为主要目标，维护老客为次要目标；第二，抱着试错的心态，小步快走；第三，不要盲目上大系统，可以用人力结合系统；第四，不要全部押宝在数字化转型，它不能解决所有问题；第五，打出行业差异化特点，但在大方向上往行业化模式趋近。

其中，最直接的做法就是合理运用 SaaS 工具，这可能是中小企业数字化的过程中，最需要的，也是最落地的产品，包括引流、管理（转化和复购）、裂变等功能。

政策支持下的中小企业数字化转型

2020 年 4 月 7 日，国家发改委、中央网信办联合印发《关于推进“上云用数赋智”行动 培育新经济发展实施方案》，推出政策组合拳力促中小微企业数字化转型。其中包括服务赋能、示范赋能、业态赋能、创新赋能、机制赋能五大主要举措。

5 月 13 日，国家发展改革委、工信部、商务部、中科院、新华社等 17 个部门联合进行直播，正式在“数字化转型伙伴行动”中表态，并公布一期的 500 余项服务举措以及百家参与单位。

中小企业数字化转型不是一蹴而就，需要联合政企产学研各方，举全社会之力，积极构建具有中国特色的数字化转型生态体系，共同为中小企业数字化转型“赋能”。

在数字化的过程中，因为中小企业没钱、没人，还有诸多的考量和不确定性，那么国家的扶持是能够最大程度提升其主动性和积极性的一点。但政策支持也不是毫无准备、随意选择的支持。对中小企业来说，政策的扶持需要做到：

1. 精准施策。政策不能到处乱放，要有指哪打哪的气势；

2. 政策前置。在没有问题之前就把政策出台，要做到事前预防，而不是事后解决；

3. 知行合一。说到做到，说的和做的不要不一样；

4. 及时有效。对于中小企业的扶持能够快速见效；

5. 政策协同。不仅仅只针对中小企业，上下游及配套的设施和企业也要一并结合起来，推动数字化。

最后，也是最重要的一点总结就是，所有的数字化转型，一定是在活下去的基础上才能进行。对中小企业来说，暂且先不谈发展，在

数字化转型期间首先要活下去。马云曾经说过这样一句名言：“创业的路上，今天很残酷，明天很残酷，后天很美好，很多人死在了明天的夜里”，这句话拿来描述企业数字化转型也适用，“企业数字化转型的路上，今天很残酷，明天很残酷，后天很美好，很多企业死在了明天的夜里”。

思想没转变、不接受转型的企业活不过“今天”，接受转型但选择的方法难度大、没好用的企业，在“明天夜里”就坚持不了了。只有真正做到思维转变、用正确的方法技术，并且持之以恒坚持到“后天”的企业，他们获得了美好，企业迈向成功。

所以说，只有转变思维，接受互联网技术，选择正确的软件系统与运营模式并坚持下去才能真正实现企业数字化转型。对于中小企业来说，更是如此。

PART 03

数字营销对企业数字化转型的价值

03 数字营销对企业数字化转型的价值



“数字营销对企业数字化转型的价值”讨论组成员

组长：

王 蔚 北京传智天际营销咨询有限公司 CEO

组员：

粟 凡 曲美家具品牌总监

李 蕾 Nielsen Director

连祐升 Orange Group 首席联络官

龙杰琦 Loong 创始人

沈 阳 武当山旅游股份有限公司战略顾问

宋 喙 妈妈网副总裁

谭 飞 泛为科技 COO

薛振添 圣火科技集团首席创意官 / 副总裁

相比于企业数字化，当前营销数字化的发展更为成熟。

中国的数字营销已经遍地开花，不管是营销方式还是技术方法都有了蜕变，在品牌传播与营销层面具有了良好的应用及示范效应。这一层面对于企业数字化转型具有巨大的借鉴价值与意义。

另一方面，目前的消费者越来越个性化，这就需要企业能够为用户提供更为个性化的产品与服务，而数字营销的价值也在于能够更为清晰地了解消费者的消费心理与消费行为，因此，企业营销能力，特别是数字营销能力也成为企业数字化转型必不可少的左膀右臂，对企业数字化转型具有重要的推动作用。数字营销也将在企业数字化转型当中发挥越来越重要的价值。

当前数字营销的发展现状

当下，在企业数字化转型的过程当中，显然数字营销作为发展更为成熟的以技术为代表的营销手段，也对企业数字化建设与转型有着重要的参考意义和价值，同时数字营销作为企业非常重要的组成部分，其价值也日益突显和重要，对企业数字化建设与转型也将带来更多的价值。

当前，数字营销也呈现快速向前的发展态势，其凭借数字化信息和网络媒体的交互性等特性，促使诞生了一批又一批数字营销企业，在这些企业的推动和促进下，数字营销也迎来了属于自己的春天。据相关报告显示，虽然2019年可能是中国经济发展比较困难的一年，但广告主的预算并没有缩减，相反，有79%的广告主表示将增长来年的数字营销预算，其中，预算增长30%以上的广告主占比近三成，整体预算平均增长20%，这相比于2018年的18%、2017年的17%，增长明显，从中也能够看出，当前品牌广告主对于数字营销的价值越来越认可。

另一层面，以互联网和大数据为核心的商业模式正在颠覆整个产业生态，众多企业在数据化的浪潮当中加速进行整合。其一，5G的发展和大数据技术的升级为数字精准营销的发展提供了必要的条件和沃土；其二，随着互联网媒体资源的不断集中，能够收集用户各方面的行为数据，因此也能够帮助品牌进行更精准的营销服务。数字营销也因此凭借强大的数据挖掘、数据分析、人工智能等技术，让品牌传播和营销触手可及，也越来越受到品牌广告主的肯定与认可。

企业数字营销核心四要素

2020年疫情在全球范围内产生了巨大影响，世界的经济和公司的经营正在重组，营销体系也承受了前所未有的冲击，突破和转型是战略转型中的重点。对于许多中小企业而言，生存已经是唯一的短期目标。

大数据的到来催生了许多新兴角色，例如数据分析、增长专家等，这些角色本质上是为了更好地利用大数据的优势来促进销售和利润增长。也就是说营销逐渐从品牌营销转向效果营销，两者之间的界限逐渐变得模糊。

过去，许多品牌使用广泛的广告曝光，从而建立了品牌的影响力，牢牢占领了市场，从而实现销售和利润增长。随着数字时代的到来，新技术的创新，思维的改变，使用数据进行营销，并充分利用科学技术领域的最新进展，例如人工智能、算法等，不断刷新感知和营销模式。数字营销也上升到一个前所未有的高度。对于企业数字营销而言，其主要有四大要素：

其一，决策力。了解目标用户的规模并对其画像，包含社会人口属性、态度和行为等各个层面。同时掌握竞争对手信息，以及获取媒介预算分配所需的跨媒介的营销洞察，从而为有效的决策力提供扎实的数据说服力和基础；

其二，内容力。当前的消费者更加注重有质感、有吸引力的内容，因此数字营销内容力也成为了极其重要的组成部分，运用优质的内容营销活动实现对品牌的提升。通过互联网广告效果监测，跨媒体营销效果监测及社交舆情分析持续完善内容质量，提高内容力；

其三，触达力。一切的数字营销活动的目的是将内容信息对潜在消费者或用户实现触达，这就需要通过众多的媒介形式进行传达，并且通过跨媒介目标受众触达测量（如触达率、频次、iGRP），互联网广告监测 / 互联网 +TV 跨屏监测及社交内容监测等方式监测触达的效果；

其四，结果力。任何营销的目的无非在两个层面，第一对品牌实现提升，第二对产品质量实现提升，一切以结果为导向。

现代企业必须具备数字化运营手段与能力

在今年4月19日，有着“互联网女皇”之称的玛丽·米克（Mary Meeker）发布了最新一期的《互联网趋势报告》。在其报告当中，对数字化转型非常看好，她的观点指出，疫情这一事件显然凸显了以数据为驱动的大规模前瞻性计划及执行的必要性，同时也凸显出现代技术的必要性。

报告还指出，在2020年期间具有以下特征的企业具有更好的发展趋势：第一，基于云计算的办公模式，员工可以拿着他们的计算设备，在任何地方工作；第二，产品有着稳定的需求，在非常时期需求更强劲（从马斯洛需求层次的食物、水、居所等，一直延伸到娱乐需求）；第三，具备很容易发现的在线实体，可以无缝对接消费者；第四，它们有很高效的方式，把产品在尽可能减少接触的条件下配送给消费者；第五，产品可以让企业在数字化方面变得更高效；第六，有广泛的（或者正在成形的）社交媒体存在。从这六点当中我们也能够看出，

现代企业必须具备数字化运营手段与能力，同时在数字化营销层面有更多的探索和优势，才有更长远的发展潜力。

由此可见，企业数字化能力已经成为企业发展必不可少的基础设施，对现代企业的发展起到了举足轻重的作用。根据有关机构测算，数字化转型可使制造业企业成本降低17.6%、营收增加22.6%；使物流服务业成本降低34.2%，营收增加33.6%；使零售业成本降低7.8%，营收增加33.3%。这也是许多企业加速进行数字化转型的重要原因。

例如康师傅品牌数字化的成功实践。康师傅作为快消行业的领导品牌，在今年疫情之下，实现逆势增长，这不仅得益于其产品本身，更为重要的是其完善的企业数字化能力。康师傅从多年前就开始积极探索渠道数字化升级、大数据和人工智能等领域，并先后自主研发出数字化开放式渠道管理平台和大数据人工智能平台，通过机器学习进行商圈预测，力求在现有销售模式上实现响应式铺货，帮助小店针对消费者需求做出更快速反应，从而实现品牌下沉并扩大线下渠道的销售份额。

同时，其积极与各大互联网平台合作，比如阿里巴巴、腾讯、京东等，利用这些互联网平台所提供的数据可以有助于实现品牌更加精



准的运营与服务，线上线下综合考虑并集中资源，不仅有助于降低滞销概率，提高利润，大数据支持下的精准投放也有助于改善消费者的用户体验。

但是企业数字化转型并不是一朝一夕的事情，那么相对于更为成熟的数字营销而言，其对于企业数字化转型将会带来哪些方面的价值呢？

数字营销对传统行业转型升级的价值

在企业数字化发展的进程中，显然目前营销数字化的发展走在了前列当中，也对企业更大维度的数字化建设起到了杠杆的作用。目前数字营销能够解决企业六大方面的核心问题：

（1）基础流量

数字营销的目的是帮助企业解决营销当中存在的实质性问题，而这个实质性问题就是销售的问题。数字营销能够帮助企业或品牌对基础流量进行更好的维护和建设，使基础流量保持稳定，同时实现稳步增长。

（2）用户增长

数字营销是一种主要运用技术手段去实现品牌传播与营销的手段和方式，通过大数据分析等技术进行精准化、个性化的信息推送，从而最终实现营销的目的。在此过程当中，也能够不断扩大品牌声量，促使用户增长，扩大品牌的消费者体量；

（3）私域流量

当前，随着流量红利消失殆尽，公域流量的获客成本越来越高，也是在这样的背景下，私域流量获得了全方面的关注。所谓私域流量，它与公域流量被集体所共有相对，是属于单个体的流量。利用数字营销当中的一些方式方法，比如直播带货、小程序营销等，就可以将公域流量转变为品牌的私域流量，形成属于品牌本身的私域流量池，从而进行更好的维护和运营，实现对于品牌的长期价值。

（4）数据分析

我们都知道，数字营销与数据息息相关，没有大数据作为坚实的基础和支持，数字营销的精准性就无从谈起。因此，在数字营销的过程当中，数据量、数据分析等至关重要，通过大量数据的有效分析，能够清晰洞察和判断品牌消费者的兴趣、爱好、行为等方面，这对于后期针对性的品牌传播与营销起到了基础性的作用。

（5）内容营销

在极度碎片化的环境下，信息的内容价值显得愈发重要。因此，越来越多的品牌开始将“内容营销”作为品牌的核心营销战略之一。所谓内容营销，就是不需要做广告或做推销就能使用户获得信息，了解信息，并促进信息交流的营销方式，而时下品牌 TVC 就是主流的内容营销方式之一。无论是品牌本身还是代理公司，都会在思考，如何进行内容营销，如何讲述品牌故事，而数字营销通过直观的数据分析和洞察，能够为内容营销的价值点提供充足的支撑

和支持，从而为品牌内容营销提供了坚实的条件和基础。

（6）活动运营

对于企业或品牌而言，除了一系列营销活动之外，各种落地活动也是其重要的组成部分，数字营销也能够为品牌活动运营提供更多维的数据支撑，从而推动活动及运营侧的顺利开展。

总体而言，数字营销对传统企业数字化建设与升级具有重大的价值，不仅能够为企业的营销侧提供更好的营销策略与服务，而且更为重要的在于，数字营销是以技术为依托，不管是在大数据还是在人工智能层面，都得到了有效的实践和运用，也为企业数字化转型与升级提供了更多的参考价值。企业的数字化转型必须首先是企业营销数字化的开展，这是企业数字化转型的第一道墙，也是企业能否最终转型成功的关键。

企业数字化运营体系的全方位建设

企业营销的数字化转型，是营销模式从大众营销向整合营销发展，再到精准营销，最终发展到一对一个性化营销的过程。更为重要的在于，企业数字化不仅是技术的变革，归根结底是整个企业组织架构、管理体系和企业文化的改变。当然这个过程任重道远，但这是企业必须经历的历程，也是未来发展的需求。

以大数据、云计算、物联网、人工智能等新技术所推动的数字化转型正迅速的改变着我们所处的时代。其巨大的影响力已经从量变到质变，对消费者行为、外部商业环境、以及企业自身的运作模式产生了革命性的影响。“数字化”已经不仅仅是营销、IT，或者供应链等部门级别的话题，其已经上升到企业高层，成为企业战略中不可避免的重要议题。如何具体构建全新的数字化运营体系集中在六大指标：

第一，顾客的数字化

顾客数字化，是通过建立新的销售场景、新的消费关系、新的供应流程，把线下客流转变成可识别、可触达、可洞察、可服务的线上流量，以技术驱动，融合线上线下，形成数据闭环，发挥更大的价值。

第二，门店的数字化

门店终端是线下的交易入口，在未来，得终端入口和货架者得销量。因此，门店数字化在企业数字化转型中同样扮演着重要的角色，也是企业数字化有效落地的关键。



第三，企业总体数字化

企业数字化一定是自上而下的，是一个真正的变革。实现企业总体数字化更关键是要完成企业各个要素之间的数字化打通与连接，从企业高管到企业普通职员，都要对数字化有充分的重视和理解。这不仅是一种串联关系，而是需要通过数字化形成各个要素之间的价值发挥，成为相互支撑的重要基础。

第四，业务流数字化

数字化更重要的是业务流数字化，企业研、产、销的数字化运营，形成高效数字化的运营新生态，各个层面形成稳定的链条式运营。

第五，人力资源管理的数字化

随着业务的全面数字化，企业组织和员工需要同步完成数字化转型，这就要求企业要坦诚审视自己和团队的数字能力，打造数字技术集训营，帮助员工获得新的数字技能。

第六，供应链体系的数字化

供应链的数字化管理是非常精细化的，对库存的管理也是一样，越来越精细化的颗粒度能够满足当货在一起时，什么渠道卖什么样的货，要不要做促销。不同的业务有不同的形态包装，包括业务的优化、路径的优化。物流部门有了更多的支持，数据能够帮助管理越来越广阔的云仓，以及给物流总监、运营中心都能看到，而不仅仅是黑匣子。

对于数字营销而言，最重要的是引流；而对于企业数字化建设与转型而言，企业还需结合企业自身的实际状况，比如业务模式、业务形态等层面，去真正的让企业进行数字化转型。数字营销并不能够解决企业数字化转型当中的所有问题，而只是企业数字化转型当中的一小部分，在某些层面提供参考的作用和价值。

未来，企业数字化转型有以下几个方面的趋势：





第一，私域流量可能在未来会发挥越来越重要的作用。当前所有的品牌都希望将品牌的社会责任感和产品信息有效地传递给消费者，但是目前的渠道、平台层出不穷、参差不齐，无法找到一个准确无误的出口，而私域流量其实就是企业去构建属于它自身的平台，品牌通过私域流量池能够很好的向用户传递社会责任感、品牌理念、品牌活动、品牌产品等；

第二，小程序将会成为企业数字化过程当中重要的组成部分。目前拥有众多的电商平台，企业也都会进行入驻，但是电商平台上的数据是属于平台的，品牌侧很难掌握。而企业通过小程序能够掌握属于自己的数据资产，这些数

据能够反哺企业数字营销，从而帮助企业更好的进行数字化转型或升级；

第三，借助 ToB 营销工具快速完成数字化转型。目前有很多 ToB 端的营销工具，这类工具能够帮助企业在某些层面快速完成数字化转型，大大提高了效率和效果。企业也需要对更多新工具进行了解，并且加以运用。

总之，对企业从上至下的数字化转型而言，还需要企业长期的建设与耕耘，这不可能在短期内完成，从思维到模式，从方法到解决方案，只有明确目标，不断实践，才能够走出属于企业自身的数字化建设与转型之路！

PART 04

进击与突破，
如何做企业数字化
转型升级的“后浪”

04 进击与突破，如何做企业数字化转型升级的“后浪”



“进击与突破，如何做企业数字化升级的‘后浪’”

讨论组成员组长：

赵 强 趣头条 CMO

组员：

曹 晨 人本智汇 / 凤凰 FM 商业市场负责人

陈尚武 谷武（北京）科技有限公司 CEO

丁 宁 科大讯飞股份有限公司 AI 营销业务群副总裁
兼媒介渠道部总经理

胡宇鹏 爱玛科技集团股份有限公司首席品牌官

刘 鹏 科大讯飞副总裁

王 梦 HUAWEI Ads 营销中心总经理

朱建秋 智子云 CEO

朱佳怡 青岛啤酒股份有限公司品牌管理副总经理

赵 磊 酷开网络大屏指数研究院院长

对于众多的企业而言，数字化转型正在质变当中。而对于企业相伴相生的营销而言，在数字化驱动之下，也经历了一场又一场变革与蜕变。毫无疑问，当前的数字营销正在展现着超强的活力，也赋予企业及品牌层面更多的可能性。

与企业数字化转型升级的路径相同，随着技术、方式方法的升维与迭代，数字营销也势必需要进行更多的创新创意，以至于能够持续引领企业和品牌发展。

目前数字营销已经从 1.0 时代来到了 2.0 时代，并且即将步入到人机交互、万物互动、智能世界的 3.0 时代。营销模式在新技术产生和消费者需求持续升级的状况下不断变革、创新和迭代，这也将促使数字营销创新发展到另一个阶段，带来更多的惊喜与可能，也成为企业数字化转型当中的“后浪”。

5G 时代下的数字营销

依托于 5G 技术的发展，当前企业的数字化营销将更为成熟。在 5G 时代高频发、低延时、高带宽的特性下，链接的广泛性和触点的广泛性，可以为用户提供各方面的内容，提高了产品广告品牌，加强品牌记忆，更重要的是它解决了内容生产成本。以视频产出为例，现在生产一个视频非常容易，视频产出的成本也大大缩减。

不可否认，搭乘 5G 技术的顺风车，直播平台也成为数字营销的一个有力渠道。直播这一形式的出现分离了内容平台和内容生产方，不仅让传播的内容更丰富，也加重了内容生产方的个性化色彩，相比于千篇一律的营销模式，更具个人色彩的内容输出方式更能吸引消费者的关注。

数字营销的发展很大部分依赖于技术的推动与发展，随着 5G 时代的来临与发展，数字营销将会呈现以下变化：

（1）广告投放：精准、高效、个性

传统的广告投放为了达到覆盖面的最大化，多采用广撒网的投放方式，但对于投放效果的反馈并不明显，经常出现“不知道到底有多少人看过，看完之后什么反应也不知道的”结果。但在 5G、大数据和移动互联网快速发展的今天，数字营销改变了广告投放的格局。通过大数据多维的筛选，排除与产品调性不符的人、目标转化率低的地区，更趋于精准化、高效化、个性化的进行推广。

（2）投放渠道：群体自传播

随着移动互联网的普及，被动接受信息的受众摇身变为信息的传播者，“社群”概念油然而生。根据标签的分类，数字营销可以将广告精准投放到目标受众，再由受众进行自传播。广告主再根据各个不同平台特性打造极具特色的广告内容，再由平台用户一键分享到各自的微信社群，这种自发的推荐行为背后是广告引发的情绪共鸣。例如前段时间大火的《后浪》，虽然评价褒贬不一，但流量时代“黑红”也是红，不怕有争议，就怕没关注。视频本身只是外衣，商业推广都有其背后隐含的目的，作为品牌宣传片《后浪》无疑是 B 站一次成功的尝试。

（3）投放方式：交互性强，更具人性化

如果说一个好的广告一定是精准传达产品信息，满足某个商业目标，那么一个优秀的广告必定是能够为用户提供良好的体验，拥有趣味性的。简单来说，好玩、有趣是消费者关注的重点，为了迎合这样的需求，广告公司纷纷“玩”起了广告。例如滴滴十月上线了“滴滴喵喵节”，除了常规打车可以获得一只卡通猫外，通过“萌猫跳”游戏和 AR 扫描青桔单车都可随机获得一只卡通猫，集齐八种不同种类的卡通猫就可以获得现金红包。交互式广告通过游戏或竞赛的方式让用户参与其中，这种“有来有往”的互动营销以用户为中心，鼓励用户主动参与。与用户交互越频密，越能提高点击的转化率。而且交互式广告形式并不与现有的广告形式产生竞争，反而在现有的用户流量基础上产生高转化率，并提供更多变现机会。

交互式营销弱化了用户与商业广告之间的“距离感”，比起被动种草，用户主动的关注和了解才更能加深用户与产品的黏度。

（4）推送链路：缩短，数字营销逐渐深入家庭内部

2016 年被称为“人工智能”元年，彼时人们突然发现，科幻片中的场景突然变得不再科幻，而是触手可及。随着“互联网+”平台的搭建，智能硬件快速融入我们的生活，一块手表、一台电视，甚至窗帘都可以接入智能硬件。技术升级、关联基础设施完善和应用服务市场的成熟，智能硬件的产品形态从智能手机延伸到智能可穿戴、智能家居、智能车载、医疗健康、智能无人系统等，一块手表、一台电视，甚至窗帘都可以接入智能硬件。

比如，百度一直强调的关键词是“场景”，旗下主打的产品“小度在家”，更多的是在家庭场景中应用，让人们能直观感受 AI 赋能的途径。在综艺《向往的生活》中，小度就深度嵌入蘑菇屋的场景中，嘉宾经常与小度进行对话，高度展现了小度的智能化和场景化应用。除此之外，阿里巴巴、腾讯、360 等皆以深度入局 AI 人工智能领域，占据行业领先的地位。

智能家居的使用，给予数字营销一个更大的发展想象空间，最明显的就是缩短了营销的链路，用户可以在任何场景都看到广告，仅凭刷脸就可以完成购买，消费者的购买需求在任何时候都可以被满足。

数字化营销优势与挑战并存

在 5G 时代，数字化营销的优势显而易见：传播的平台在不断延伸。随着人工智能技术运用的版图不断扩张，可供传播信息的平台也逐渐延伸到我们生活的方方面面当中，也随之渗入更日常的生活。其跨越了传统的技术壁垒，缩短了商品销售的链路。仅在当前数字营销已经有了如此巨大的发展空间，未来数字化营销肯定会从连接的广度与效率方面有一个本质的变革，这些方面的变革也会让数字营销领域更加繁荣。但优势与挑战往往相伴而来，未来数字化营销可能会面临以下几大挑战：

第一，技术环境：数据不能跨平台融合，导致用户数据零散

很多企业主在不同的平台和媒介上进行广告投放和产品推广，多类平台数据无法进行打

通和使用，单靠人工的融合非常复杂，长时间就变成了数据孤岛，收集到数据资产都是凌乱的。目前为了解决这个问题行业内统一的共识是数据互通互享，便于企业能够在技术环境上不会形成围墙花园，但真正的融合打通这依旧任重道远、



第二，认知结构：浮于数据，无法发挥私域流量的真正价值

在数字营销快速发展的今天，准确有效的数据确实能促进企业的营收，并在通过分析得出未来企业的发展方向，比如很多广告主选择代理商，还是单纯地看投资的回报率，哪家收益高一般就会成为首选，表面上这是一种省力、省钱的方式，但长期以往的结果就是浮于数据，无法发挥私域流量的真正价值，对于企业而言也是缺乏长期价值的，也缺乏资产的积累。广告主有时候会比较关注数据，但如果不会使用，这堆数据也只是毫无价值的数字。

行业内常说今年是中国SaaS企业的元年，主要是因为很多企业主开始意识到建立数据资产的重要性，同时真正能够利用他们的数据资产，让这堆数字转化成可以在数字营销上使用的能力，提供拼团、秒杀、转发分享等，通过这样的方式能够让企业真的用数据资产去做营销和服务，做增值服务。从数字化营销的角度来说，就从ROI变成了IOTV，这样企业价值就变得更大。CDP+私域流量的建设，需要许多技术型企业来帮助企业主把数据资产沉淀下来，然后提供使用工具，让数据资产运营起来，增购、复购等这样的营销方式都能够使用上，这也是私域流量在今天最大的价值。

第三，投资回报：投资周期长，短期内无法看见成效

对广告主，对SaaS，对平台方，数字营销都是长期价值的一个投资，可能不会在短期内见效，这也是数字营销层面面临的一些挑战。

需要行业同仁共同努力，从而让数字营销有更多更好的发展。总而言之，5G时代到来以后有了更多新的场景、新的可能，也会给数字营销带来新的翅膀。

营销模式的差异化促使品牌数字营销步入新阶段

随着5G时代的到来，随着智能手机的出现和各种社交巨头的兴起，改变了人们传播、接收、阅读、理解信息的方式。但对于品牌来说，当前碎片化传播模式下，只有标新立异才能在众多营销中脱颖而出。那么问题来了，如何在花样繁复的品牌营销中，做到差异化呢？

第一，回归价值本身，引发用户自传播。虽然当下数字营销模式多种多样，但站在传播的角度来说，能让大家社交化的进行传播，才是回归了价值本身。确定价值，传播价值，创造价值，与用户形成价值共同体，这是品牌营销的最终目的所在。尤其在碎片化时代，占据用户流量让用户自发进行传播，这是一件非常重要的事情。

第二，从公域变私域，将流量生命周期拉长。私域流量有平台公域流量无法超越的优势，首先在营销成本上，像私域流量是不需要再额外付费的，只要用户不离开，品牌可以持续的向用户来推荐，展示信息。私域内的用户可以互动沟通，无形中拉近了品牌方与用户之间的关系，品牌方在社群内就可以直接接收到用户的反馈，简化了售后环节。当用户加了品牌的好



友,进入到品牌的社群内,关注了品牌的公众号、服务号、抖音微博,相当于进入到了品牌自己的载体内,当用户达到一定的基数,产生了流量,有了变现的可能。当然引流只是第一步,如何将流量生命周期变长,服务越来越好,增加更多的互动,这是品牌方需要考量的重要问题。

第三,数据是运营基础,品牌内核是根本。在塑造差异化上,很多品牌陷入了一个误区,认为数字营销重点在于多变。但实际上,上世纪60年代差异化就已经提出了,但是到目前为止本质上没有变化,只是触达的方式变了。品牌营销经久不衰的秘诀,在于它传递的是品牌内核,“品牌化”、“品牌形象”是我们在做数字营销常听到的词汇,很多品牌选择打造虚拟IP,塑造更人工智能化的企业形象。单纯的数据没有品牌内核的加持是毫无意义的,有了用户数据之后品牌就可以通过运营数据和会员。尤其是公域流量变得越来越贵的今天,私域流

量就显得更为珍贵,这也需要数据中台能够更加精准地去判断品牌的用户,为用户提供更加精准的服务,这样品牌自身的流量价值更有所意义,更能发挥出价值。未来品牌数字营销主攻的方向,还是要在如何更好的去传递品牌本身上做加法。

未来数字营销的变与不变

数字营销的发展很大部分依赖于技术的推动与发展,5G时代将会推动数字营销3.0时代的到来,届时可能会实现万物互联,那么在这样的环境当中,营销创新的举措或价值点将会聚焦在哪些方面?

在连接的广度与效率方面:未来数字化营销肯定会有一个本质的变革,5G改变的是一个

基础设施，速度更快、延时更低。就像 4G 时代看视频更容易，5G 时代直播经济兴起，连接的设备就不仅限于手机、电视，更多地会有一些 IOT 的设备，在连接的形式上，内容的丰富度会更高，视频化和直播化会越来越明显，这些方面的变革会让我们的领域更加繁荣。

在数据安全方面：未来会更加的趋严，未来会面向各个垂类的专有的数据源及数字化营销方式，因此数字营销行业未来链接更广，但同时也会更加细分。数字营销是这一轮企业数字化的推动者，是一个后浪。一些企业利用各个平台，事实上它也在利用数字营销，但它自己没有沉淀数据。在数字营销阶段，就有了更高的要求，比如数据中台，它打破了传统企业组织架构下业务与技术的藩篱，将二者融合同时将基于技术的数据分析结果直接转化为业务优化方案，实现 $1+1 > 2$ 的效果。这是机遇，但也对数字营销本身提出了更高的要求。

在内容层面：广告宣传的目的是吸引用户关注，从而引发购买欲望。内容是万变中的不变，正如我们讨论时说到的：技术最后都是趋同的，数字营销最终还是得回归价值，如何创造、传



播品牌的价值，同时如何把品牌与用户能够形成价值共同体，是数字化营销传播的核心。

相比于数字化转型而言，当前的企业数字化营销更为成熟，基于此，数字营销将成为企业数字化转型当中有力的助推手和催化剂，但要真正做企业数字化转型的“后浪”，数字营销在解决当前困难的同时或许还要继续演变。

但不论未来数字营销如何演变，对于品牌来说，内核是永恒不变的，品牌要将自己的品牌定义清楚，这个是背后的原子核。在碎片化传播的背景下，品牌更多的是在做自己专属的品牌化、品牌形象，比如构建虚拟代言人，塑造更人工智能化的企业形象，其实都是在丰富自己的品牌特性和特点。

PART 05

“新基建”催生新场景，
何以成为数字化转型
新动能

05 “新基建”催生新场景， 何以成为数字化转型新动能



“新基建”催生新场景，何以成为数字化转型

新动能讨论组成员

组长：

俞 雷 BrainCo 首席运营官

组员：

李 理 北京微播易科技股份有限公司副总裁

李 智 易观副总裁

汪之川 极客娱乐集团 CEO

俞 晖 第四范式副总裁兼首席运营官

郑丽勇 南京大学中德数字营销实验室主任

周映红 中小企业数字化推进委员会副秘书长

2020 年至今，“新基建”成为最火的词之一。

在去年的十三届全国人大三次会议上，“新基建”首次出现在政府工作报告当中，上升到国家战略层面。以数字技术为核心的“新基建”，不仅将在经济社会运转当中发挥越来越重要的支撑作用，未来还将成为促进经济增长与转型的新动能。

在这个全新的生态中，数字化的企业、数字化的产品与服务，甚至数字化的个人，都能获得巨大的机会。“新基建”是本组议题中的关键词，作为近年来的热词，专家老师们对新基建并不陌生，讨论了它对数字化转型的促进作用，本组成员在头脑风暴中先花时间厘清了新基建“新”在何处。

那么“新基建”究竟新在哪？“新基建”又如何助力企业数字化转型？这是一个大的课题，也需要深入的理解与探讨才能呈现精彩的内容输出。本章节仅对论变五十人中专家、学者们讨论的“新基建”话题做了观点输出。

新基建来临，重构企业战略布局

当下，企业数字化已成为生产要素中不可或缺的一环。

谈新基建之前，我们需要理解一下新旧基建的基本含义。新基建与旧基建根本性区别在于：旧基建完成中国社会的现代化建设，而新基建则是推动中国社会的深度数字化。数字化是新基建的核心本质，当我们的生活、生产进入数字化全链接的智能时代，以5G、大数据、人工智能为代表的新一代信息技术推动中国社会深度数字化的又一提升，也带动了相关行业飞跃发展。

与传统的“铁公基”相比，“新基建”本质上是高科技信息数字化的基础设施建设。可以说，从一开始，“新基建”这一概念与5G、人工智能、物联网等新兴产业紧密相连。对于“新基建”的理解，不仅仅指的是“新兴产业”的“新”，其范畴也可以是能够发掘出基建领域的新增长点。

在这个全新的生态中，数字化企业、数字化产品与服务，甚至是数字化个人，都能获得巨大的机会。因此，新基建让我们实现了从“看不见”到“看得见”，从“浅”到“深”，从“学习”到“创造”的过程。

“新基建”被称为支撑中国经济社会未来20年繁荣发展的国家战略，是为经济社会发展提供底层支撑的具有乘数效应的战略性、网络型基础设施。包括5G、特高压、大数据中心、人工智能、工业互联网、城际高铁和城市轨道交通、新能源汽车充电桩等七大领域。

因此，“新基建”的概念也适用于传统的基建领域。

新基建围绕新网络、新设施、新平台、新终端四个“新”进行统筹布局。从短期的效果来看，“新基建”投资对经济的短期拉动作用还是有限。但是，其对改善供给结构，提高供给质量却有着很大的影响，有助于增强自主创新能力，带动各行业的数字化转型，优化生产和服务资源配置，促进产业迈向价值链中高端，催生新技术、新业态、新模式，推动城镇化、工业化向更高质量发展。

信息不对称或许是旧基建带来的考验，但在新基建下，如果想要抓住这个风口，我们的思维或者层面需要触达这个维度，这也就是说要提前做好部署。一旦抓住“新基建”这个风口或者进入这个赛道，效率裂变的速度就会很快。

现在看到的互联网公司或者三五年就会进入到一个新的阶段，以前的传统企业进入常规阶段可能需要三十年。新基建的落地，无形中让我们看到了新的生态，尤其是在疫情之下，企业可以借助危机感重构新的战略布局。



新基建是中小企业数字化转型的驱动力

新基建与数字化之间有着密不可分的关系。

从赋能效应来看，新基建能够为传统基建插上“数字化”“智能化”的翅膀。实现数字化转型是每个企业必须面临的问题和接受的挑战，而企业在数字化转型过程中必然会存在两个驱动因素。第一个是业务驱动，第二个是数据驱动。

如何依靠数据做决策，其实是一个特别大的挑战。比如说，联想集团努力的方向，就是帮助企业更好地在应用场景中采集数据、获取数据，同时借助计算机终端与平台，进一步挖掘数据的价值。只有从数据中分析出来转型的收益如何，释放数据所蕴含的商业潜力，才能更好地推进数字化转型。

数字化是“新基建”的核心本质。未来是数字化的世界，一个国家的数字化发展的程度代表了这个国家的竞争力有多强。这也就是说，新基建是中国真正通过数字化转型来实现弯道超车的重要战略，也为企业数字化转型提供了更好地生态基础。



大数据、算法、5G，是企业数字化转型的核心技术。对于一个企业来说，数字化转型无疑是脱胎换骨、洗精伐髓，转型的过程注定是艰难和痛苦。当一家企业完成了从业务形态、组织结构、技术管理、企业文化、人员组成的数字化转型，无疑是一种升华和重生。

5G 或者数据中心为新基建提供了良好的环境，让企业拥有海量的数据。以制造业为例，他们的设备都是不联网的，设备运行的好与坏我们是看不到的，有了 5G 之后就把这些数据变成了数字化，这也就是数字孪生的概念，这也就是把机器运转的东西通过数字化展现出来。

数据是基础，5G 让这些数据的维度扩大了 N 倍。有了这些之后，才是人工智能，才能在数据里找规律、找决策，替代人来找规律、找决策。所以，这个是我们 5G 时代看到的一个比较大的机会。

说白了，在企业数字化浪潮中，5G 提供了基础，人工智能提供了决策。有人说，新基建与数字化之间的关系就像是“底层地基”和“高层建筑”之间的关系，相互支撑，相互依托。虽然，数字化的市场方向有了“新基建”的建模，但是新基建的正式投产时间还很短。虽然，有 24 省 48 万亿资金的加持，但是基础设施存量依旧不足是无法避免的事实，这也就导致数字化转型无法快速前进，尤其是在企业数字化转型上，新基建还要在很长一段时期内赋能转型之路。

其实在新基建正式公布之前，许多大型企业已经在花大量人力物力投入到数字化基础服务的研发和应用上，到了现在，他们已经成为了行业的领先者，在满足自身需求之后，开始

为大量的中小微企业提供数字化增值服务。而对于中小企业来说，新基建的落地应用之后，将开始倒逼上下游产业链上的企业进行数字化转型。这个时候，中小企业转型的进程才开始正式加速。

新基建是中国数字化的又一次提速

凡是拥抱“大数据”为核心的企业就有机会打造新动能，抢占“新赛道”的机会。所以说，在“新基建”的基础背景下，企业数字化转型的第一步往往都是将数据进行收集和连接。相比于传统的企业转型，数字化转型并不针对某个具体的业务系统，而是通过实现所有业务的智能化、自动化，最终推动产品研发、生产制造、精准营销等具体业务的优化。

数字经济下，数据是数字化的基础，数字化转型的第一步往往都是将数据进行收集与连接，在业务数据互联互通的基础上做到数据的展示与分析应用，并最终落实到业务场景的优化。因此，数据是企业的富矿，新基建提供的新场景也应映射到数据价值中。

新基建更是带动相关行业再次飞跃的黄金时代。如果数字化转型只是新场景的需求侧，那么涵盖“大数据、AI、5G”的新基建就是多种场景与手段的供给组合。新基建催生的新场景体现在三个方面：智慧建设、产业转型、平台升级。

（1）智慧建设。包含智慧城市、智慧电力、

智慧交通等涉及基础民生的概念，这些都离不开“新基建”的推动，正是“新基建”托起了新型智慧城市和新兴产业经济的快速发展。再以智慧电力为例，发电企业可以利用“新基建”下大数据平台和智能系统，对外强化与智慧城市、泛物联网的配合，对内强化生产经营决策，增强人对信息的获取能力，辅助决策，实现精细化管理，最终服务于民生大业。

（2）产业转型。从地产、建筑市场来看，正在借助大数据、工业互联网等技术实现传统产业的服务升级。一方面，通过“新基建”的手段，企业数字化转型逐渐提速，导致产业转型的成本和阻碍也会相应降低；另一方面，以数据为基础的技术解决方案得到了涵盖和解决，并衍生出了诸多的数字化场景。

（3）平台升级。工业互联网作为“新基建”的重点领域，可以将工业互联网分为新技术融合应用、数据集成应用、模式创新三大应用。其中在数据集成应用方面，数据流转加速设备自动化，随着越来越多的解决方案提供商入局新基建，行业将提供更加垂直精准的工业互联网解决方案，实现数字平台升级，降低中小企业进行转型的门槛。



当“新基建”被提出之后，全国开始对“新基建”有了更深的认识和全新的了解，大量的资本开始进入这个领域，甚至激活了一大批数字化转型服务的企业，他们有了资金的加持便能在数字化的道路上走的更远、更稳。

每个行业业务迥异、数字化转型的需求千差万别，没有长期耕耘且全身心投入其中，不可能发现核心业务的场景化痛点，更没法与企业在同一频道对话，难以共同创造出数字化转型的价值。

新基建提速，硬核技术人才缺口逐渐拉大

新冠疫情之下，新基建序幕全面拉开。

5G、大数据、物联网和人工智能等数字新力量，以什么样的路径和架构，奠定数字化时代的产业发展基础，不仅要形成物理层面的硬件设施，更要形成中小企业创新的生态设施，解决产业创新提质和降本增效的瓶颈，这是新基建要面临的问题。

新基建大潮下，除了技术设备的升级，人才力量的储备升级更是不可忽视。

有了人才，企业才能跟得上“新基建”的潮流，踏上数字化转型的道路。顶尖的人才、思维、技术是伴随企业发展的根本，也是数字化转型道路上必不可少的一环。尤其是企业数字化转型进入弯道之后，想要实现超车对每一家传统企业来说都是知易行难，只有迫切解决了专业人才来与他们一起梳理数字化转型的需

求，才能填补传统业务与数字技术之间的那条鸿沟。

新基建核心技术人才原本就处于供不应求的状态，尤其是各地出台了新基建计划之后，大量新的市场需求和新的工作岗位也被创造出来，人才需求也将不断扩大。自从3月4日中共中央政治局常务委员会会议提出，加快5G网络、数据中心等新型基础设施建设进度以来，以新基建相关的职位呈现较快的增长态势。

据了解，5月份与新基建相关的行业招聘需求增长率达到了178%，招聘岗位数量也是2月份招聘总量的2.8倍。这也就是说，新基建提速之后，相关数字化硬核技术人才需求激增，从而导致缺口越来越大。相关人才需求增长最为明显，而且缺口逐渐增大。

据相关数据显示，到2020年底，新基建核心技术人才缺口将达到420万。这一庞大基数也抑制了中小企业的数字化转型的进度。从结构看，新基建短缺人才主要是高端核心技术人才，包括5G、大数据、人工智能等领域；从需求区域看，北京、上海、广州、深圳、杭州等一线城市需求较大，而西部欠发达地区需求较少。

与此同时，从事新基建相关工作的人才在薪酬上都有了普遍的增长。但是岗位也随之增幅了10%以上，导致招聘难度增加，一些核心岗位即使年薪百万也难觅合适人才。为了避免人才短缺造成的新基建瓶颈，应加快培养相关技术人才，做好与政府、高校、企业之间的资源配置问题，通过创新激励、多面引导、共同扶持等手段为新基建的高质量发展提供人才支撑。有以下三方面的措施：

第一，加快制度出台，推动人才成长。强化顶层设计人才，统筹资源，精准培养人才。加快制定出台具有前瞻性、系统性的人工智能、大数据等相关领域的专业人才培养培训支持政策，重点聚焦企业创新所必须的技术要素和公共服务，在基础理论、软件开发、平台设计、芯片设计等短板领域加快培养人才。推动“跨界合作、联合培养”模式，形成政府、高校、企业和行业一体化人才培养体制机制。

第二，发挥高校优势，培养核心引领人才。高校是培育人才的重要基地，根据经济社会发展趋势和市场需求培养人才也是高校的应有责任。近期，教育部又公布新一批本科专业，支持高校增加人工智能、数据科学与大数据技术、机器人工程、数

字媒体技术、智能制造等新基建相关专业设置，进一步鼓励、引导教育服务于社会需求。

第三，提升市场竞争力，调动企业培养人才的积极性。传统基建一般是完成中国社会的现代化建设，而新基建则是推动中国社会的深度数字化。面对核心科技人才的巨大缺口，企业要利用新基建提供的发展契机，高度重视新基建相关人才的招聘和培育，从而提高科技创新力和市场竞争力。

虽然，新基建激活了人们对未来更多的期望，也有了更多部署。但是，新基建的发展并不只依靠某一个行业去完成，而需要我们每一个从业者去做新基建的规划部署，去做好顶层设计人才的培养，尤其是针对目前新基建的特点，要有针对性的进行全局观的把控才能更好的去发展新基建。



PART 06

数字化转型下的
人才能力进化与需求

06 数字化转型下的人才能力进化与需求



“数字化转型下的人才能力进化与需求”

讨论组成员

组长：

王帅民 快手联盟业务负责人

组员：

陈亮 爱点击集团产品与创新副总裁

邓健超 爱德威广告副总裁

丁玉青 虎啸数字商学院执行院长

苏成 欧游集团创始人

王小赛 Neon 有门董事长

吴盛刚 广州欢网科技有限责任公司 CEO

徐亚波 广州数说故事信息科技有限公司创始人兼 CEO

郑欢 上海师范大学系主任 / 教授

朱晶裕 汉高亚太区数字营销负责人

数字化转型不是选择，而是这个时代的唯一出路。

在数字化转型的浪潮下，人才管理需要进化，人才能力需要进化。企业对数字化人才的需求日益增长，对数字化人才的要求也日益完善。加快数字化人才的培养，成为全社会需要面临的当务之急。

然而，对数字化人才的定义、衡量标准等尚未完成，大量企业的数字化转型仍然处于“摸着石头过河”的状态，市场迫切地想要了解什么样的数字化人才才是符合需求的，数字化人才应当具备怎样的能力，有哪些因素制约了数字化人才的产生，又能够通过怎样的方式解决这些问题……

经济转型推动人才需求升级

2018年12月19日，中央经济工作会议首次提出“新型基础设施建设”（简称“新基建”）的概念。

2020年5月22日，“加强新型基础设施建设”正式写入政府工作报告。从5G、人工智能、工业互联网、物联网到5G基站建设、特高压、城际高速铁路和城市轨道交通、新能源汽车充电桩、大数据中心、人工智能和工业互联网，以数字技术为核心的新基建是国家对时代发展、经济转型的深刻认知。

2020年4月20日，国家发改委对新基建的概念和内涵作出权威解读，即以新发展理念为引领、以技术创新为驱动、以信息网络为基础，面向高质量发展的需要，打造产业的升级、融合、创新的基础设施体系。

随着新基建的深入推进，数字化将加速渗透进社会经济的各个领域，全方位的数字经济正快速向我们走来。

与之而来的则是一系列关于数字化人才的核心问题。为了满足数字经济的发展需求，为了保障数字化转型的稳步推进，产业发展、经济转型中所需要的大量数字化人才从哪里来？如何定义和衡量什么样的人才是企业所需的优秀数字化人才？又有哪些途径可以培养

合适的数字化人才？怎样才能吸引并留住这些数字化人才？

数字化转型的大浪潮倒逼着社会各界思考数字化人才的培养和管理，也敦促着有志于数字化浪潮的人才学会自我进化。

对数字化人才的定义，不局限于一隅

在过去风起云涌的十余年间，中国的经济经历了天翻地覆的变化。人才的定义也随经济发展而不断迭代演进。

目前，社会对数字化人才的定义暂无统一说法，但正是这种环境为社会各界探索数字化人才定义提供了更多探索和试错的空间。从市场表现看，数字化人才的定义应当是多元化的，拥有一个范围广阔的边界。关于数字化人才的定义，首先需要明晰人是基础，具有数字化的专业才能或能力是评判标准。



数字经济的发展本质上是将生产要素全面数字化，而生产要素包括劳动力、土地、资本、企业家才能、技术、信息等，在数字化全面渗透的过程中，各生产要素相互进行市场交换，不断交叉融合，形成愈发多元丰富的生产要素价格及其体系。

相应地，数字化人才的类型也应当是多元的、更广义的，市场的视线不能仅关注核心技术人才，如软件开发人才、数据库开发人才、通信研发人才等数据人才、科研人才，还需要关注运用数字化技术的创意人才、营销人才、运营人才、管理人才等更大范围内的人才，广义上可以包含一切使用数字化能力在各行各业从事各方面工作的人才。

笼统划分，数字化人才可以分为数字化技术开发人才和数字化技术应用人才。技术的发展是日新月异的，作为数字化人才，思维和能力都必须跟上技术的发展和变化。当投身于数字经济的浪潮时，首先需要了解数字化技术，并能够运用一定的数字化技术或能力提升业务能力。

对于个人来说，数字化技术是提升自我的工具；对于企业来说，数字化技术是促进增长

的工具；对于社会来说，数字化技术是保障高效的工具。同理推之，数字化人才未必创造工具，却是驾驭工具并创造价值的核心。

当前，企业数字化人才的迫切需求

陈春花教授曾指出，数字化时代具有两大特征：一是时间轴大大缩短，企业寿命、产品生命周期、争夺用户时间窗口都在以前所未有的速度缩短，各个行业被重新定义；二是断点、突变、不连续性、不确定性，使得商业环境和商业竞争从可预测变成不可预测。沿着旧地图，一定找不到新大陆。因此人才管理也必须做出改变。

为此，企业需要拥有一位核心的数字化转型的领导者，以及大量的数字化技术人才。领导者需要扮演数字变革者、战略伙伴、创新预言家和问题协作者等多重角色，把控企业实现数字化转型的目标。关于大量的数字化技术人才，BCG 波士顿咨询认为，有六个领域的核心数字化人才对企业的数字化转型至关重要，即电子商务专家——对电子商务模式有创新想法、市场营销专家——知道如何运用多种数字渠道与客户建立联系、开发专家——协助建立数字渠道、分析专家——通过整合数据了解消费者的喜好和需求、工业 4.0 专家——与制造部门一起合作开发新产品、新工作方式专家——利用创新性方法提高整体效率并改造企业文化。

从这些核心角色的人才要求中可以发现，数字化人才从来不限于单一某个专业，他们有着基于某个专业领域的深厚知识和实践经验，





集合了跨领域的多种能力和素质并在不同领域的人才交融中，实现企业数字化转型的战略目标。

事实却是，大部分企业缺乏优秀的数字化转型领导者，而且核心数字化人才也处于短缺状态，既了解技术又懂营销或运营的数字化人才更加稀缺。简而言之，企业缺少通才，需要通才。人才短缺是制约数字经济全面展开的最大短板，也是拖累企业高效稳定数字化转型的最大掣肘。

智联招聘发布的《2020年新基建产业人才发展报告》数据显示，新基建核心技术人才缺口长期存在，预期年底将达417万人。这仅仅是从产业核心岗位出发，展示了市场的人才缺乏现象。AI人才服务公司TalentSeer和AI人才社区Robin.ly联合发布的《2020人工智能人才报告》显示，2016–2019年美国的AI人才需求年均增长高达74%，且随着AI技术成熟，产品开发管理和商业化的人才需求将大量增长。

报告的数据和信息揭示了数字化人才的庞大缺口，数字化人才市场供需严重不平衡，背后的原因值得深思。

多方面原因致使人才供需失衡

（1）传统观念束缚人才就业选择和发展

科学技术发展太快，人文文化跟不上科技脚步。这种物质和精神之间脱节的现象，早已浮现于社会快节奏的生活中。简而言之，社会就业观念无法匹配日新月异的科技水平和职业需求。

新兴数字化人才仍然受传统就业观念的束缚。首先，家中长辈的就业观念最直接影响他们的就业观念。由于我国国情特殊，国家经济发展迭代迅猛，在从计划经济时代步入中国特色社会主义市场经济时代的过程中，传统的就业思想观念在长辈的工作学习经历中根深蒂固，导致对数字化产业所衍生的新兴职业认知不足，并因认知不足对新兴职业的就业前景保持怀疑态度。在长辈的言传身教中，下一代的就业观念在潜移默化中遭遇禁锢。

其次，新兴数字化人才在选择就业方向时既需要考虑来自长辈的态度，又需要抵御来自朋辈的压力，更需要斟酌市场就业前景和个人职业规划。尽管目前国家已经为部分由数字化技术衍生的新兴职业正名，但在选择就业时，人才考虑到以上原因难免打退堂鼓。在选择新兴职业和久经市场验证的“热门”职业之间，人才的选择不言而喻。

另外，对于广告业这样一个偏应用型的行业，在迎合数字经济时代的转型中，更加要求人才保持虚心好学的态度，对知识学习有着较

强的焦虑，而不是随波逐流。这也就意味着，碎片化学习不可取，需要花费时间、精力和金钱进行系统性学习。在时代转型的浪潮中，各种风口层出不穷，盲目跟风的人不少，导致学习的知识偏向点状或片段。这种观念不可取，想要成为数字化人才，必须思考在数字化过程中学习的本质是什么，数字化的底层逻辑是什么，需要系统性思考个人的专业知识体系是否适合企业、品牌的数字化发展需求。

偏见和歧视不应一直存在，如果只局限于技术开发型人才的培养，那么技术应用型人才的培养将远远落后于时代的发展，人才短缺的状态将会成为常态。

（2）教育内容脱节影响人才培养和迭代

高校相关专业的教育内容与市场脱节也是导致人才缺乏的重要原因之一。

理论总结的速度远不及经济发展的速度，在传统广告市场向数字化广告市场的迭代中，不仅很多广告公司在市场的急剧变化中被迫调整组织结构、业务结构和服务思想等，而且媒介渠道、创意内核等内容的革新也催生了许多有别传统的新生事物。针对这样的市场环境，处于市场一线的广告公司尚且疲于追赶，学界相比市场的迟滞性更加严重。

这导致高校在有关广告、数字营销等理论总结方面存在脱节的现象。许多高校的广告或营销专业教授的知识中，对新兴市场的理论总结还未完全形成体系，且多数高校的授课重心



过于偏重理论知识，对实践的关注与投入不足以满足学生感知市场的需求。

理论知识不够“新鲜”，没有对数字营销进行针对性整理分析，没有把握好理论与实践的平衡，缺乏从实践中理解和掌握真知的机会，这是高校在培养数字化人才的过程中存在的问题。相比技术开发类型的数字化人才，技术应用类型的数字化人才在学习更缺乏针对性的训练，导致他们需要在进入工作岗位后再次花费时间和精力学习适应市场的技能和知识。

另外，高校培养专业型人才的实践经验和理论积累很丰富，但是在培养复合型人才领域仍然处于探索阶段，远远无法满足数字营销领域对复合型人才的需求，从数字化人才的定义和企业对数字化人才的需求出发，高校需要培养出既懂商业问题，又懂数字化技术的人才。在这一方面，高校给予相关专业学生的数字化概念仍然不够强烈。

数字化转型也绕不开新兴技术的开发和应用。在对广告相关专业学生的培养过程中，高校在帮助学生跟进技术的理论与实践培养，在帮助学生认知和理解新兴技术和市场、传播等内容的结合上也缺乏基础知识的塑造。

（3）企业缺乏实战场景和系统化培养流程

包括全球知名的大型互联网企业在内的所有企业，其数字化转型都还只是“进行时”，远未达到“完成时”的最终阶段。在诸多企业的数字化转型过程中，一些无法避免的问题需要重点解决。

在商业交易的过程中，许多传统企业甚至有少部分互联网企业的老板缺乏数字化思维，包括数字化运营和经营的思维。企业核心领导层没有以开放的心态迎接数字时代的来临，如何为数字化人才提供扎根的土壤？没有一个自上而下的数字化文化的建立，如何让整个企业的员工都高度重视数字化能力的培养？

数字化转型终究要落于具体业务中，即实战场景的有无将影响企业数字化转型的实际效果。在大量还未完成数字化转型的传统企业中，一些部门如人事部门、财务部门、供应链管理部门、产品部门等，与消费者数据的接触频率并没有销售、市场等部门高，对它们与其空说数字化概念，不如改造业务场景，以数据为核心、以绩效为标准，鼓励部门掌握数字化能力。另外，部分企业的销售、市场部门对消费者数据的重视程度不够，对数据的商业价值挖掘程度较低，这本质上来说也是实战场景的缺失问题。

数字化转型从来不是企业某一个部门或者核心领导层的事情，人才的培养也不是一蹴而就的。企业内部每个部门对数字化的需求不一致，对数字化人才的要求也不一致，也就需要一个系统化的培养流程，在拥有了共性的数字化思维模式后，通过职位轮换、专业培训等方式建立起企业内部的数字化人才培养机制。然

而，除了大型企业和部分资源充足的中型企业外，大多数的中小企业没有足够的资源建立起系统化的培养机制。这也为市场提供了新的需求和创业方向。

针对关键环节逐步完善人才培养机制

在数字经济时代所有行业都需要数字化人才，但并没有任何标准体系去定义什么才是合适的数字化人才。因此，社会、行业、市场都需要形成共识，在数字化人才的专业性和通用性之间达成平衡，逐渐形成可以通用的标准体系、考核体系、认证体系。例如由中国商务广告协会数字营销委员会、中国商务广告协会中小企业数字化推进委员会及虎啸数字商学院学术委员会共同推出的“DMT（Digital Marketing Talent Certification）数字营销人才认证体系”，就是由业界与学界联动发起的中国第一套针对全国高校在校学生实施、具有集数字营销实战人才培养和考评为一体的权威专业认证体系，旨在有效改善数字经济从业人才供给、提升数字营销行业实战人才质量、促进数字业务结构性竞争力发展。



为了实现这个颇具挑战性的目标，首先需要解开社会观念的束缚。国家对新兴的数字化相关职业的认定鼓励了更多人尝试选择，也为社会大众扫除了部分观念上的障碍。但这远远不够，社会需要整体对人才提供更多的激励、奖励和回报，国家在其中的作用至关重要，除了医疗、教育、信息化等重点，在新基建的建设浪潮中，人才建设应当是重要工程之一，可以考虑为数字化人才进行资源倾斜，包括数字化人才的税收优惠等。当社会的正向反馈积累到一定程度形成质变，能够实现对整个社会就业观念的焕新。

高校是大量培养数字化人才的关键一环。及时跟进科技和市场变化，为学生提供具有想象力、可实感触摸的理论基础，推动学生及学生所掌握的能力跟上市场的变化。为了满足市场的人才需求，高校需要思考如何保障孵化的人才能够在进入企业后为企业所用，能够运用所学知识和技能帮助企业解决问题。校企联动不失为弥补断层的方法之一，通过高校和企业的实践合作，让学生有机会实际感知市场变化的迅猛，在学以致用中查漏补缺，以提升对未来职业生涯的预判能力。有了认知上的提升，至少能够保证学生不会对市场一无所知。

另外，市场需要的数字化人才不仅限于专才，拥有跨领域专业知识体系的通才也是不可或缺。目前虽已有高校在满足国家、市场对人才需求的多样性方面做出探索，如南京大学的“三三制”本科教学改革等，但远远不足以满足市场的人才需求。因此，需要全国各地的高校共同推动教学改革，从各自的课程体制和

教学内容出发，针对就业岗位要求和市场人才需求，细化人才培养机制。

作为承载人才、促进社会经济运转的重要平台之一，企业在数字化人才培养中的作用因企业需求不同而存有差异。整体而言，企业在培养员工数字化能力和意识时，必须具备自上而下的推动力，企业实控人的观念跟进和大力支持必不可少，并且需要大量资源投入，以统一企业内不同部门间的认识，平衡各方利益和价值诉求，朝着共同的战略目标发力。

此外，企业的数字化人才培养需要分阶段进行规划，根据企业的行业特点、业务需求以及数字化程度，细致规划企业在技术、经验上的储备与积累。在储备技术、积累经验的同时，企业需要多与相关行业协会、人才培训机构、高等教育组织等组织接触交流，互通有无以共同发力建设企业的数字化人才培养、储备体系。

聚集这些关键环节的力量，数字化人才的培养将真正内化为一种能够有所产出，能够拉动业务增长和解决市场问题的社会机制。

POSTSCRIPT

后记

2020 年，是不同寻常的一年，疫情的影响至今仍存。通过这次疫情，也让我们进行了一系列的反思，也促进了社会多个层面的完善与进步。历史总是相似的，危机之下必蕴藏机会，就看我们是否有足够的勇气去把握住。当然，有的人把握住了机会，也有的人因为这些挑战而从此销声匿迹。每个选择都带来了不同的结果，每一个结果都对我们影响至深。

换个角度来说，也是因为这次疫情，企业数字化真正受到了各个层面的关注，这种关注当然是前所未有的，因为疫情之下，没有数字化能力的企业生存更堪忧，如果说此次大多企业是被动的转型，那么随着国内疫情被有效的控制，越来越多的企业正在主动进行进化，因为越来越多的企业领悟到，只有时刻做好准备，才能在危机之下，更显得从容，更有逆势而上的可能性。

站在虎啸本身来看的话，2019 年第十一届虎啸奖的终审也因疫情的关系从线下被迫挪到了线上，这其实是我们不愿看到的，因为我们始终相信，有些东西只有面对面的交流才能体察内心的温度。而“论变五十人”作为每年虎啸奖终审期间的重磅活动也因此放到了 8 月份的虎啸盛典期间，所幸最后有序的开展也受到了专家一致的欢迎与认可。

彼时，五十六位行业专家济济一堂，对话题展开了充分而激烈的讨论。我们又看到了那熟悉而热闹的场景，我们又体会到了知识的碰撞与回响。无论哪一个行业，正是因为有众多优秀的人才才持续向前。

在此，我们要着重对参与 2020 年“论变五十人”的虎啸奖终审评委及各位专家表达诚挚的谢意，正是因为你们的智慧结晶，才产生了《虎啸洞察报告（2019-2020）》，也将会给企业数字化转型提供更多的赋能与价值。

当前，虎啸奖也已经步入到了第十二个年头，其主题也已经确定，那就是“连接未来”。这是一个“数字化”正以不可逆的姿态深入现实的未来；这是一个以内循环为主、国际国内互促双循环发展的未来；这是一个人类正在迈入陌生时代的未来。有人说，最近这个世界太魔幻了。或许是因为新秩序要建立，所以一次次打破我们在旧秩序下的幻想。而正如左拉所言，“生活唯一的幸福就是不断前进”。因此，我们必须向未来前行。

循序渐进，连接未来，处于连接的新一代，一切皆有可能，我们依旧饱含热情，满怀期待！

“企业数字化转型的守与攻”讨论组成员

组长：李 鹏 酷云互动董事长兼 CEO

组员：陈陶琦 MGCC 众引传播合伙人

陈 岩 分众传媒首席战略官

李 干 五谷磨房集团品牌总监

凌可花 北京风行在线技术有限公司 CMO

孙 学 华扬联众首席运营官

王玉梅 秒针总裁，智能分析与洞察

吴 荻 美团商业化市场总经理

谢 娟 传音河马广告副总裁

邢 焱 酷开网络 CEO 助理兼品牌总监

赵美熹 罗莱集团创新中心副总经理

“中小企业数字化转型的困局与趋势”讨论组成员

组长：邓 晨 久其数字传播有限公司 CEO

组员：丁海云 万达商业管理集团市场总经理

高务修 筷子科技商务营销副总裁

黄海南 众信品牌管理机构董事长

李 峰 国双科技高级副总裁

陆 伟 洋河股份院长

王双江 Duravit Head of Marketing

王艳红 蔚蓝集团总裁

朱学军 美通互动 VP

“数字营销对企业数字化转型的价值”讨论组成员

组长：王 蔚 北京传智天际营销咨询有限公司 CEO

组员：粟 凡 曲美家具品牌总监

李 蕾 Nielsen Director

连祐升 Orange Group 首席联络官

龙杰琦 Loong 创始人

沈 阳 武当山旅游股份有限公司战略顾问

宋 喵 妈妈网副总裁

谭 飞 泛为科技 COO

薛振添 圣火科技集团首席创意官 / 副总裁

“进击与突破，如何做企业数字化升级的‘后浪’”讨论组成员

组长：赵 强 趣头条 CMO

组员：曹晨 人本智汇 / 凤凰 FM 商业市场负责人

陈尚武 谷武（北京）科技有限公司 CEO

丁 宁 科大讯飞股份有限公司 AI 营销业务群副总裁兼媒介渠道部总经理

胡宇鹏 爱玛科技集团股份有限公司首席品牌官

刘 鹏 科大讯飞副总裁

王 梦 HUAWEI Ads 营销中心总经理

朱建秋 智子云 CEO

朱佳怡 青岛啤酒股份有限公司品牌管理副总经理

赵 磊 酷开网络大屏指数研究院院长

“‘新基建’催生新场景，何以成为数字化转型新动能”讨论组成员

组长：俞 雷 BrainCo 首席运营官

组员：李 理 北京微播易科技股份有限公司副总裁

李 智 易观副总裁

汪之川 极客娱乐集团 CEO

俞 晖 第四范式副总裁兼首席运营官

郑丽勇 南京大学中德数字营销实验室主任

周映红 中小企业数字化推进委员会副秘书长

“数字化转型下的人才能力进化与需求”讨论组成员

组长：王帅民 快手联盟业务负责人

组员：陈 亮 爱点击集团产品与创新副总裁

邓健超 爱德威广告副总裁

丁玉青 虎啸数字商学院执行院长

苏 成 欧游集团创始人

王小赛 Neon 有门董事长

吴盛刚 广州欢网科技有限责任公司 CEO

徐亚波 广州数说故事信息科技有限公司创始人兼 CEO

郑 欢 上海师范大学系主任 / 教授

朱晶裕 汉高亚太区数字营销负责人

制作人员

内容编辑： 陈天飞
刘照龙
文庆叶
符家铁
王钰祺
张心怡

设计： 孙 婷



虎啸奖公众号二维码



微刊二维码